

منتدى الحوكمة السعودي

حوكمة القطاع الخاص



ما هي الحوكمة في القطاع الخاص؟

تختلف المفردات المستعملة لتوصيف الحوكمة من قطاع إلى قطاع وحتى في نشاطات مختلفة في قطاع واحد كالقطاع الخاص:

- من المفردات ما يوصف ماهية الحوكمة بأدواتها (صلاحيات أصحاب المصلحة، كيفية ممارستهم للسلطة وطريقة اتخاذ القرار والعلاقات بينهم)
- ومن المفردات ما يوصف الحوكمة بنتيجتها المرجو منها أن تحققها (تعظيم قيمة الشركة، أو النجاح التجاري، أو القدرة على الاستمرارية والاستدامة، أو تحقيق العدالة والشفافية)
- ومنها ما يقصرها على نقطتين:
  - اتخاذ القرارات على نحو سلس شفاف لا ينتج نزاعات داخلية
  - وتعظيم مصالح الشركة وأعمالها مع الحد من المخاطر



فهل هناك معنى واضح ومحدد للحوكمة؟

تردد في عروض المتحدثين الكرام يوم أمس مفردات وعبارات منها:

- تجنب أو تفادي تعارض وتضارب المصالح بما فيها الأجور المكافآت المفرطة للتنفيذيين
- تجنب أزدواجية الصلاحيات بين أجهزه اتخاذ القرار (المدراء التنفيذيين و مجلس الإدارة وجمعية المساهمين)
- تجنب تهميش رأي أو مصلحة طرف من أصحاب العلاقة أو المصلحة
- تجنب الإفراط في المخاطرة أو عدم الإفصاح عنها
- مكافحة فساد محتمل في التنفيذ أو الرقابة أو الأشراف

كلها مفردات تعبر عن هواجس وسلبيات يحبذ تجنبها. فكيف يتم الحد من تلك المخاطر؟



الحل المرتجى: الحوكمة

- إن أصحاب المصلحة النهائية وهم الملاك أو المساهمين يعتريهم الخوف وقد يشعرون بفقدان السيطرة فهم لا يريدون حصول أية مفاجأة غير سارة من جراء سوء الإدارة أو قلة أمانة المديرين أو وقوع خلل ما.
- وقد ساهمت الفضائح المالية، والمبالغة بأجور المديرين التنفيذيين ومكافآتهم في الغرب (بالرغم من تحمل بعض الشركات التي يديرونها خسائراً) وتضارب المصالح كلها ساهمت بالهرولة إلى البحث عن نظام ضبط وربط يعيد للمساهمين وللجهات الحكومية أو الهيئات الناظمة شعورها بالامساك بزمام السيطرة.
- واستهدفت هذه الجهات صاحبة المصلحة إيجاد جو من الثقة في الشركة التجارية التي تعنيهم وسمعة سوقية حسنة لها لطمأنة الملاك / المساهمين والسوق المالي والمجتمع بسبب التداخل بينها واوجدت لذلك كلمة تلخيصية إسمها:

الحوكمة



هل الحوكمة نظام ثابت أم متغير؟

- هل تختلف الحوكمة في الشركة المملوكة أو المسيطر عليها من شخص واحد بالمقارنة مع شركة فيها الكثير من المساهمين؟

- بالطبع فكلما ازداد عدد أصحاب المصلحة أو عدد المسؤولين عن اتخاذ القرارات كلما تعددت ألآراء المتعلقة بأي قرار وجب اتحاذه. أما في الشركة المملوكة لفرد أو لمؤسسها فلا تحتاج ألا إلى نظام حوكمة بسيط.

- وبما أن الناس مختلفين في توقعاتهم واستشرافهم لنتيجة قرار ما، أو أن قصور الإنسان العادي أو التوترالطبيعي التي يتعرض له ممكن أن يخلق لديه حالة خلافية مع آخرين من أصحاب القرار. يتبين أنه كلما ازداد عدد المسؤولين عن اتخاذ القرارات أزدادت احتمالات الاختلاف بالرأي.

- وقد يؤدي تفاقم ذلك الاختلاف بالرأي إلى نشوء نزاع مما يوجب ايجاد نظام لاتخاذ القرارات على نحو سلس يبقي تماسك القيمين على العمل ويجنبهم النزاعات والصراعات السياسية الداخلية مما يحقق فرصة لاستدامة عمل تجاري سوي وسليم.



ما هي الأمور التي يجب أن يشملها نظام الحوكمة؟

- يجب أن يشمل نظام الحوكمة جميع المسائل التي تهم أصحاب العلاقة وأصحاب المصلحة والتي من الممكن أن تنتج صراعات كمعارك المساهمين أوالانشقاقات والصراعات بين المسؤولين وأفراد الأسرة أو المساهمين. ويكون الهدف أن يتم تخفيف احتمال وقوع مثل تلك الصراعات وتجنبها من خلال الحوكمة الفعالة.
- من تلك المسائل:
  - العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين (أو مجلس العائلة في المنشآت العائلية)
  - العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين
  - العلاقة بين الشركة والهيئات الأدارية أو الناظمة ذات السلطة على عمل الشركة (هيئة السوق المالية، مصلحة الزكاة والدخل، أدارة التراخيص في وزارة التجارة أو هيئة تشجيع الاستثمار الخ......)
  - العلاقة مع الموظفين والعمال والموردين والعملاء وأصحاب المصالح المتعلقة بنشاط الشركة
  - العلاقة مع ممولي الشركة إن كانوا من غير المساهمين
  - العلاقة مع المجتمع ومسؤولية الشركة تجاهه
  - العلاقة مع التنفيذيين من خارج أفراد العائلة في المنشآت العائلية
  - الخ ....



ما هو نظام الحوكمة الذي يعتبر فعالاً وماذا يشمل؟

في القطاع الخاص، يعتبر فعالاً النظام الذي يشمل جميع المسائل التي تهم أصحاب العلاقة والمصلحة والتي يتم توزيع مسؤولية متابعتها واتخاذ القرار بشأنها من قبل جهات تنتفي فيها تضارب المصالح

- مثالاً على ذلك أن لا يتدخل مجلس الإدارة في تعيين موظف ما إن كان المجلس يتبنى سياسة محاسبة المديرين التنفيذيين على أداء الموظفين لديهم إنما يقتصر عمله على وضع سياسة التوظيف وتقييم الأداء ومراقبة حسن تنفيذ ذلك من قبل المديرين التنفيذيين.



ما هو نظام الحوكمة الذي يعتبر فعالاً وماذا يشمل؟ 2

يمكن للائحة المسائل التي يشملها نظام حوكمة فعال أن تطول أو أن تقصر بحسب درجة توسع الملكية، أو حسب عدد المسؤولين عن اتخاذ القرارات، أو حجم العمل أو النظام الذي تخضع له الشركة في قطاعها. ويمكن أن يشمل:

- سياسة توزيع الارباح، سياسة تخارج المساهم (في حال شركة خاصة)
- أهداف وأخلاقيات العمل ووضع سياسات مكتوبة واضحة للجميع
- سياسة تبادل المعلومات والتواصل والافصاح وعملية صنع القرار
- سياسة البحث عن المدراء وتقييمهم وجداول البدل المالي والأجور
- سياسة التعاقب وتطوير قدرات الجيل التالي من المديرين لضمان الاستمرارية
- إدارة رأس المال والسيولة ومصادر التمويل
- سياسة المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المدنية والخيرية والتربوية
- سياسة إدارة الخلافات وحل النزاعات (أو مجلس الصلح العائلي في المنشآت العائلية)



نظام الحوكمة: فوائد أم أعباء أكثر؟

- لقد عانى العديد من أصحاب الأعمال من عواقب الحوكمة الفاشلة أو إهمال إقامة نظام حوكمة.
- من امثلة الفشل: معارك المساهمين والانشقاقات والصراعات بين المديرين والملاك أو مجلس الإدارة، أو دمار العلاقات الشخصية أو الأسرية بسبب الأعمال التجارية ومن الغالب أن كل هذه الأنواع من المشاكل من الممكن أن يتم تخفيفها أو تجنبها من خلال الحوكمة الفعالة.
- ولعل أهم مكون للوصول إلى حوكمة مفيدة وفعالة هو التركيز على إيجاد آليات حوار وتواصل وتبادل معلومات و إفصاح بشأن المسائل التي تهم أصحاب العمل والمسؤولين عن اتخاد القرارات.
- من الطبيعي أن نتوقع أن الشركة التي فيها نظام حوكمة وتواصل يشمل جميع المسائل التي تهم أصحاب العلاقة والمصلحة يكون فيها مستوى الأداء التجاري ومستوى القدرة على مواجهة المخاطر أرفع من تلك التي ليس لديها مثل هذا النظام.



نظام الحوكمة: هل هناك معنى أوضح؟

نظام الحوكمة المفيدة والفعالة يبتغى منه:

- تجنب معارك المساهمين والانشقاقات والصراعات
- تجنب دمار العلاقات الشخصية أو الأسرية بسبب الأعمال التجارية
- ألوصول إيجاد آليات حوار وتواصل وتبادل معلومات و إفصاح

من يريد الحوكمة = يريد الشعور براحة البال



منتدى الحوكمة السعودي

حوكمة القطاع الخاص

مع الشكر لإصغائكم